



MODELO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Miguel Ángel Torres Bermúdez¹, Maria Victoria Rojas Peña¹, Sara Díaz Restrepo¹,

¹ estudiantes de pregrado administración de empresas de la Universidad CES

Resumen

Esta investigación se desarrolló bajo una metodología de enfoque mixto y pretende dar respuesta al objetivo general el cual es proponer un modelo adecuado de clima y cultura organizacional en restaurantes de la ciudad de Medellín en tiempos de incertidumbre. Hoy día estos temas son de gran impacto dentro de las organizaciones porque en cierto sentido va a determinar el comportamiento de los miembros que están presentes en los diversos procesos organizacionales de los restaurantes de la ciudad de Medellín en el departamento de Antioquia.

Sin embargo, se busca también reconocer las actitudes y habilidades que tienen las personas al trabajar en un clima y cultura laboral óptimo en el cual en conjunto y con trabajo en equipo se puede lograr aumentar la rentabilidad de los restaurantes y además presentar mejores resultados que sean notados por el público que recurre a los mismos, evidenciando una mejor atención del personal y un ambiente más sano.

El tema de clima y cultura organizacional en la actualidad es una característica que cada vez es más predominante en todas las empresas y organizaciones ya que estas han detectado que son factores muy importantes para el desarrollo de estas. Es importante que una empresa tenga una cultura y un clima adecuado puesto que varios estudios han demostrado la influencia de estos factores en el funcionamiento de la organización.

Palabras clave: Cultura organizacional, clima organizacional, desarrollo organizacional, factores clave, modelo, protocolos



Model of the organizational climate and culture in restaurants of Medellin in times of uncertainty.

ABSTRACT

This research was developed under a methodology of mixed approach and aims to respond to the general objective which is to propose an appropriate model of the organizational climate and culture in the restaurants of Medellin in times of uncertainty. Today these issues are of great impact within organizations because in a sense it will determine the behavior of the members that are present in the various organizational processes of the restaurants in Medellin.

However, it also seeks to recognize the attitudes and skills that people have when working in an optimal work environment and culture in which together and with teamwork you can increase the profitability of restaurants and also present better results that are noticed by the public that resorts to them, showing a better attention of the staff and a healthier environment.

The organizational culture and climate today are a feature that is increasingly prevalent in all companies and organizations since they have detected that they are very important factors for their development. It is important that a company has an adequate culture and climate since several studies have demonstrated the influence of these factors on the functioning of the organization.

Keywords: *organizational culture, organizational climate, organizational performance, key factors, model, protocols*



1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

Así bien, el conocimiento y aplicabilidad de las teorías administrativas permitirán a las empresas tener guías para decisiones administrativas, facilidad en el entendimiento de los procesos en los que está envuelta la organización, conocimiento del ámbito de los negocios, generación de nuevas ideas, buen manejo de las personas, comprensión de estrategias de la competencia, entre otros. (edukativos, 2006)

En consecuencia, actualmente las organizaciones buscan teorías que les ayude a combatir problemas internos, externos, la satisfacción de los empleados dentro del lugar de trabajo, lugares cómodos para ejercer el trabajo, entre otros factores. Así pues, aunque existan teorías que se centren

en las personas, otras en el funcionamiento interno, la cultura y clima organizacional cubre en gran medida estos factores, y con la aplicación de estas, las organizaciones logran alcanzar grandes metas.

La cultura y el clima organizacional en el sector gastronómico son de gran importancia para el desempeño de los restaurantes que son parte de este sector, ya que en sí permiten alcanzar un buen nivel de satisfacción interna como externamente por parte de trabajadores y clientes. (Terence & González, 2016) .

En este sentido, se evidencia que los temas antes mencionados, hacen parte de las organizaciones y utilizado en casi todos los sectores económicos, así bien para (Quezada, 2015) en su investigación aplicada a un restaurante llamado Magic en Zacapa, Mexico determino que en el sector de restaurantes y especialmente enfocado en Magic la cultura organizacional es flexible, innovadora, con valores compartidos, donde los empleados esta comprometidos, satisfechos e identificados con el restaurante debido a la activa participacion que emplean para la ejecucion de sus tareas. Por otro lado (Pérez et al., 2018) concluyeron en su investigación que el clima laboral es clave para el éxito de un restaurante, porque



condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Tener un clima y cultura organizacional permite a los trabajadores de dichos restaurantes se sientan más motivados, más satisfechos, identificados e integrados en la empresa y así generen una mayor eficiencia y productividad a la hora de trabajar.

En este orden de ideas, la cultura organizacional refiere al "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la Organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la Institución" (Segredo et al., 2017).

Según (Morgan, 1997) la cultura corporativa es un ethos creado y sostenido por los procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales que modelan las prácticas y valores del poder que se ejerce, caracterizando las organizaciones como burocracias o tecnocracias y definiendo el estilo particular de las reglas políticas, cuyas expresiones se presentan en asuntos que aparecen como neutrales: liderazgo, autonomía, participación, relaciones empleador-empleados y la composición del consejo directivo. Cada una de las situaciones a "organizar" constituye una metáfora diferente, una derivación figurativa de cómo

se construye la vida en la organización alrededor de distintas nociones del trabajo, ocio, rutinas, autoridad, que convierten a las organizaciones en minisociedades con imagen propia (cerebros, máquinas, sistemas políticos).

En este sentido, el clima laboral en un restaurante puede ser muy polarizado; por un lado, cabe la posibilidad de ser ameno; por otro, es factible que exista apatía y frustración (Lizarraga, 2018) . Los efectos de la falta de una cultura organizacional en los restaurantes son notorios y estos parecieran no estar interesados en migrar a una cultura organizacional por lo que siguen apostando por el empirismo restaurantero. (Rabatté, 2016)

El clima organizacional en los restaurantes no es habitual en nuestro medio, pero también es cierto que se debiera promover a fin de mejorar los ambientes laborales y esto generaría beneficios no solamente para el empleador sino también para sus empleados. De acuerdo con lo anterior, la cultura es un componente que determina el comportamiento de las organizaciones y cada una establece la incorporación de estos para un mejoramiento continuo.

Así bien, el clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de



la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de esta. (Salazar & Velásquez, 2009).

De otra forma, se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (Rodríguez, 2016). En consecuencia, existen diversas definiciones de lo que se entiende por clima organizacional, se entiende como el concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones. (Torcat, 2009)

Por otro lado, (Álvarez & Flórez, s. f.) en su investigación sobre el clima organizacional en empresas colombianas determinan que el clima organizacional en las mismas son un ente regulador ya que se maneja de una mejor manera la conducta de los empleados, el rendimiento en sus labores, desempeñan de buena manera sus tareas y mejor desempeño a nivel personal, credibilidad a la empresa, dando inicio a una mejor productividad y crecimiento en la rentabilidad de la organización, satisfacción por parte de clientes y permitiéndole al

empleado sentirse parte de la misma promoviendo un crecimiento y competitividad de la empresa.

Además, Aguerre (2004) señala que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippitt, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas” grupales: la “democrática” y la “autocrática” (Lewin & Lippitt, 1938)

De acuerdo con lo anterior, se puede entender que hablar de clima organizacional implica hablar del liderazgo, que existe como un área para el manejo de equipos, la escucha activa y la retroalimentación acertada para determinar el comportamiento de las personas, esto hace que los líderes de las organizaciones sean los adecuados para que se pueda determinar un buen clima organizacional que para los empleados será muy satisfactorio.

Además, el mismo autor citando a (Prado, 2014) determina que la investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en



clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.

Por otro lado, la teoría de Litwin y Stringer que remota en el año 1988 busca explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. (Valda, 2013)

Para algunas organizaciones, las opiniones de sus colaboradores es muy importante ya que indican el grado de satisfacción de este dentro de la empresa lo que a su vez es un punto determinante para sus líderes, ya que determinan con esto su buen liderazgo y motivación a sus empleados permitiéndoles tener un clima óptimo para la consecución de objetivos.

Así bien, la teoría de (Likert, 1967) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Editor, 2015). Por consiguiente,

lo que podemos identificar en las organizaciones que los comportamientos de los empleados están vinculados con las acciones, decisiones y comportamientos que muestren los directivos y administrativos de la compañía.

En otro sentido, se hace necesario hacer un diagnóstico organizacional que permita una medición y el análisis para posibles cambios dentro de la organización y tomarlo como una gestión preventiva y estratégica, por ende, una medición del clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima (García & Ibarra, 2012).

Con esto comprendemos entonces que es importante que la organización cuente con unos indicadores que les permitan tener una claridad de cómo gestionar estratégicamente desde una visión de la gestión humana para reflejar resultados positivos y con unos factores claves establecidos.

Consideremos ahora, la cultura organizacional como es el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamientos), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de



interpretación y orientación de conductas y prácticas. (Albarracín & de Lema, 2011)

De otra manera, es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Por su parte, (Carro-Suárez et al., 2017) citando a (Fey & Denison, 2003) describen a la cultura organizacional como una teoría que se relaciona con el desempeño o de la empresa representado como un círculo, en cuyo centro se encuentran las creencias y los supuestos de la organización como el corazón de la organización. Estas creencias y supuestos expresan e identifican los cuatro rasgos de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un elemento de gran influencia, los cuales son: el involucramiento, la adaptabilidad, la misión y la consistencia.

Así mismo, la cultura organizacional es la personalidad de la organización y es como la misma hace las cosas, sus creencias, hábitos, valores y sus prejuicios, y de una forma u otra moldea el comportamiento de los

sujetos dentro de la organización. (Salazar & Velásquez, 2009)

Es por esto, por lo que la cultura organizacional se puede entender como un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su actuación.

De acuerdo con lo anterior, según (González Millán & Parra Penagos, 2008) los primeros indicios de la cultura organizacional se dan en 1980 cuando (Dandridge et al., 1980) introducen el término "simbolismo organizacional", con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Con esto damos un paso al tema de que una organización debe tener conscientes sus factores clave del área de gestión humana para lograr sus objetivos estratégicos. Estos factores deben ser conocidos por todas las personas presentes en la organización y deben ser fácilmente percibidos por los clientes y/o consumidores de esa organización.

Por su parte, (Vásquez-Rivera, 2016) citando a (Schultz & Hatch, 1996) determina la cultura organizacional como una visión del mundo llena de redes de significados y se define por medio de interpretaciones de las



expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos de significado, también, se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización.

Por otra parte, (Bayón, 2016) determina que para la cultura organizacional como es una metáfora: Las “metáforas” son representaciones sociales de lo que se quiere organizar, junto a los textos y los juegos del lenguaje.

En consecuencia, para que la cultura organizacional sea duradera y funcione de la mejor manera, se hace necesario medir los valores, las creencias y percepciones que se crean en torno a cada organización. (ESAN, 2015)

Para que lo anterior se cumpla se debe realizar el diagnóstico de la cultura organizacional llevándose cabo a través de diversas herramientas o procesos, Este puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo, pueden ser encuestas o la observación.

Acorde con los temas de estudios, (Díaz, 2012b) argumenta que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización; ya

que esta comprende las percepciones de los individuos y por ende le da el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos de una organización.

Así bien, como lo plantea (Mora, 2020) “el brote de COVID-19 está siendo una prueba para la cultura organizacional ya que ha supuesto un cambio rápido de trabajar juntos en un mismo lugar a trabajar cada uno desde su casa. Las empresas con una cultura fuerte han podido implementar rápidamente prácticas de trabajo desde el hogar ya que su cultura era más fuerte que el proceso. Por otro lado, las organizaciones con una cultura débil han tenido que luchar con la productividad y la motivación de los empleados cuando ha cambiado el entorno.” También, para (Randstad, 2020) “ El clima laboral está vinculado con la satisfacción de los colaboradores respecto a su trabajo y repercute directamente en su calidad de vida. Un buen ambiente laboral es estimulante y aumenta los niveles compromiso y de desempeño de los empleados, es por eso por lo que mantener un clima laboral óptimo en medio de la pandemia, será un factor clave para el crecimiento y éxito de la organización, así como para el desarrollo individual de sus profesionales en medio de la crisis.”



2. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se realizó a partir del método científico que según (Artiga & Pujante, 2002) el método científico tiende a reunir una serie de características que permiten la obtención de nuevo conocimiento científico. Es el único procedimiento que no pretende obtener resultados definitivos y que se extiende a todos los campos del saber.

Manejando un propósito cualitativo que para (Martínez M., 2014) la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante plantear soluciones de acuerdo con la aplicabilidad de estos temas, también se utilizan herramientas como entrevista, comparativas, gráficas y ciertos listados que ayuden al desarrollo de la investigación.

Para identificar los elementos del clima y cultura organizacional se utilizó una revisión de bibliografía según lo dicho por (Codina, 2020) donde se explica el instrumento de una manera detallada con la cual debe

desarrollarse este tipo de instrumento que forma parte de la solución del primer objetivo de la investigación.

Para determinar las dimensiones del modelo de clima y cultura organizacional "SEM" se usó un análisis de documento que para (Castillo, 2005) el análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información.

Por último, para contrastar las dimensiones con la realidad empresarial se usó el instrumento de la entrevista donde (Vargas-Jiménez, 2012) especifica los métodos de entrevistas estructuradas y no estructuradas para desarrollar en investigaciones y además se explican los retos y tendencias con las que cuentan las entrevistas para las futuras investigaciones que vayan a desarrollarse.

3. RESULTADOS

El siguiente apartado, presenta los resultados obtenidos del desarrollo de la metodología, en donde se da respuesta a el objetivo principal de esta investigación que consistía en la propuesta de un modelo de



clima y cultura organizacional para restaurantes en tiempos de incertidumbre.

Para la identificación de los elementos del clima y cultura organizacional que aplican los restaurantes, se partió de una revisión sistemática de literatura. (ver anexo 1)

• **Elementos del clima organizacional**

1. Respeto
2. Credibilidad
3. Orgullo
4. Comunicación
5. Motivación
6. Satisfacción
7. Relaciones interpersonales
8. Trabajo en equipo
9. Desempeño personal y laboral
10. Estilos de liderazgo
11. Retribución
12. Sentido de pertenencia
13. Valores
14. Normas

• **Elementos de la cultura organizacional**

1. Flexibilidad
2. Involucramiento
3. Consistencia
4. Estabilidad
5. Actitudes
6. Misión
7. Valores
8. Normas

9. Percepción cliente externo e interno
10. Seguridad
11. Compromiso
12. Comportamiento
13. Conciencia
14. Rotación del personal
15. Satisfacción del cliente
16. Innovación

Respecto con lo anterior, nos queda claro los elementos claves que dentro de las investigaciones analizadas les funcionan para el desempeño de su actividad, por ende, para la investigación se pudieran considerar algunos de estos al momento que se necesite conocer el clima y cultura organizacional de los restaurantes de la ciudad de Medellín, aplicándolos en la encuesta y entrevista estructurada.

A partir de los elementos mencionados para cada tema, se eligieron los elementos o factores que resultan aplicables y adaptables a la ubicación específica de la presente investigación con el fin de analizar y dar respuesta a los siguientes dos objetivos, a continuación, se muestra en la siguiente tabla:

Clima Organizacional	Cultura organizacional
----------------------	------------------------

Buena reputación	Estilo de liderazgo
Reconocimiento de valores	Estrategia
Oportunidades de desempeño	Estructura
Pago justo	Trabajo de equipo
Habilidades técnicas y relacionales	Características organizacionales
Trato digno	Fundadores
Propósito	Ambiente

Para la determinación de las dimensiones del modelo de clima y cultura organizacional, para restaurantes de la ciudad de Medellín en tiempo de incertidumbre, se partió de una recopilación y análisis de distintos modelos organizacionales y modelos para productos no innovadores que permitió darle forma a el modelo planteado para esta investigación.

Al implementar el instrumento, se determinó las dimensiones del modelo de clima y cultura organizacional en los restaurantes de la ciudad de Medellín en tiempos de incertidumbre a través de un análisis del estudio realizado por Steward Brand en 2018 sobre como los sistemas complejos aprenden y continúan aprendiendo, en este se

destacan 6 niveles para una estructura de adaptación, esos niveles son gobernanza, cultura, comercio, infraestructura, naturaleza y moda. A partir de ese estudio, se determinaron las dimensiones para el clima y cultura organizacional y se contrastaron con los niveles del estudio de Steward Brand en 2018 (ver anexo 2). A continuación, se detallan a través de un gráfico y una breve explicación las dimensiones del modelo de clima y cultura organizacional.



Ilustración 1. Modelo SEM

En la creación del modelo están planteadas 6 dimensiones las cuales brindan información clave para los restaurantes con el fin de que obtengan los recursos necesarios para gestionar un clima y cultura organizacional dentro de la organización. Las dimensiones planteadas en este modelo son:

- **Estrategia, misión, visión y valores:** esta dimensión se comparó con el nivel de cultura en el estudio de Brand, así bien habla de los componentes que rigen la formación



de la cultura de una compañía, así como también permite identificar los elementos con los cuales la empresa se compromete. (ver anexo 3)

- **Liderazgo:** la dimensión de liderazgo se comparó con el nivel de gobernanza, el liderazgo explica las diversas corrientes que existen y que pueden ser aplicadas de acuerdo con el entorno empresarial que se tiene, además no solo muestra esas corrientes sino los tipos de personalidades que existen que pueden determinar el liderazgo de los restaurantes. (ver anexo 4)
- **Comunicación interna y externa:** esta tiene relación con el nivel de comercio, la comunicación interna y externa son temas necesarios dentro de las organizaciones ya que determinan el comportamiento y hace posible el trabajo en conjunto, es fundamental que los miembros de una organización se comuniquen entre sí de manera eficaz, ya que de ellos dependen los resultados positivos de la misma. (ver anexo 5)
- **Relaciones interpersonales:** esta dimensión se relacionó con el nivel de naturaleza del estudio, este nivel no tenía mucha relación con la investigación, pero se tomó guía

para esta dimensión, la misma habla sobre que las organizaciones están conformadas por una gran estructura de seres humanos, los cuales tienen diferentes tipos de comportamiento, actitudes y creencias que permean su interacción, y, por ende, el logro de unas buenas relaciones interpersonales. (ver anexo 6)

- **Empoderamiento, delegación y compromiso:** se relacionó con el nivel de moda establecido por Brand, la dimensión no tiene relación con la investigación por lo que se estableció por las variables de la dimensión que están acordes a la dinámica del clima y cultura organizacional. (ver anexo 7)
- **Adaptabilidad, infraestructura y protocolos:** se contrastó con el nivel de infraestructura del estudio de Brand, está enfocada a los nuevos protocolos vigentes actualmente por la pandemia causada por la COVID-19 que destacan medidas de bioseguridad y de ocupación que se puede tener en los espacios del restaurante, el cuidado y lavado que se debe tener en estos momentos. (ver anexo 8)



Con el fin de contrastar las dimensiones claves del modelo de clima y cultura organizacional con los actores privilegiados en restaurantes de la ciudad de Medellín en tiempos de incertidumbre se partió de entrevistas semiestructuradas a actores privilegiados de los restaurantes de la ciudad de Medellín. Así bien, para procesar la información de las entrevistas se utilizó la herramienta Atlas ti con el fin de determinar los datos más importantes que aportan significativamente a la investigación por parte de los actores privilegiados.

El primer actor que ejerce el cargo de chef ejecutivo luego de haberle explicado el funcionamiento del modelo de clima y cultura organizacional menciona sobre el modelo lo siguiente “ pienso que todas las dimensiones son muy importantes pues creería que ninguno es menos pues tanto como la comunicación como la relaciones interpersonales como el empoderamiento y la delegación el compromiso toda la parte de infraestructura la misión y visión creo que también es demasiado importante el liderazgo, si tendría que escoger uno no sabría cuál porque realmente yo creo que en una empresa o en un restaurante medianamente creería que todos los aplicamos y uno va de la mano del otro , creería que si alguno falla no estaría ninguno prácticamente”, lo anterior valida el

desarrollo y creación de las dimensiones del modelo de clima y cultura organizacional.

Por otro parte, el actor expreso como algunas de las dimensiones del modelo del clima y cultura organizacional son aplicado en su restaurante al respecto explico que “ pienso que en la parte de adaptabilidad , infraestructura y protocolos tenemos una persona de salud ocupacional como tal que se encarga como de toda esa parte estructural y que cumplamos tanto como para la seguridad de los trabajadores como por la parte de lo que ya es sanidad y los decretos pues que nos rigen a nosotros en las cocinas digamos que hablamos como las normativas nacionales digamos en el empoderamiento y la delegación y compromiso pues que es uno de los de los ítems que también tienen ahí siempre en un restaurant es imposible no trabajar en equipo y por ende tenemos una psicóloga en el restaurante la cual se encarga de hacer reuniones, juegos y cosas donde se trabaja mucho como el clima laboral o compañerismo en un restaurante nadie puede ser independiente puesto que una función depende de la otra”.

Así mismo, nos aclaró que “en el restaurante se aplica mucho no tener demasiadas mujeres en cocina porque lastimosamente



en la trayectoria que tengo no he tenido muy buena digamos no me ha ido muy bien con este tema por eso que de pronto el cambio de ellas en su naturalidad del cuerpo que sus hormonas que si de pronto la regañas se disgustada y un compañero le dice haga esto se enoja que de pronto digamos en el grupo de trabajo que tengo que son casi 12 personas en mi cocina sólo trabajan dos mujeres y que digamos que se hace como por esa parte entonces como hablando ahí como en la de la parte de relaciones interpersonales”

Así bien, menciono que “en la parte con los clientes siempre tenemos mucho contacto con ellos digamos el encargado o gran parte digamos de este ítem. soy yo puesto que le damos mucha importancia como a los clientes con lo que nos pueda pasar con ellos si algo sale mal por el cliente toca llamarlo , disculparnos darle pues como una explicación de pronto lo que haya sucedido con su domicilio con su plato con reserva siempre pues como en esa parte en esa parte por lo que te digo entro yo y también hacemos capacitaciones obviamente con los líderes que acá somos en total más o menos somos cinco líderes pues está mi persona esta otra persona que es como el contador uno de los administradores una jefe de cocina ah digamos que recibe órdenes más y ya ella tenían un sub chef que también está

encargado de lo que cuando ya no esté ella delegue. En esta parte Tenemos con una estructura organizacional donde todos sabemos que tenemos que hacer y a que le tenemos que apuntar”.

Por último el actor concluyó que “a mí me parece que está muy bien estructurado de pronto y no quitando ninguna dimensión sino sumándole otra podría hablarse mucho como en la parte de digamos que acá nos hablan de una parte como de normativas nacionales pero de pronto preparando algo más global digamos acá tenemos a una ingeniero de alimentos donde ella hace es una campaña interna pues con todo lo que tiene que ver con el medio ambiente el reciclaje de la limpieza y la desinfección que tiene que ver mucho con las persona digamos con aquí nos hablen de las personas pero detrás de esas personas hay un aseo una asepsia donde se le hace una regulación desde sus casas de qué si lleguen como aseada hasta que tengan un baño diario entonces seria como más direccionado con palabras de restaurantes”.

El segundo actor que ejerce el cargo de gerente regional, al explicarle y presentarle el modelo del clima y cultura organizacional. Nos mencionó, que fue lo que más le llamo la atención del modelo que fue lo siguiente “cómo te decía me llama bastante el tema de la comunicación interna y



externa. Pienso que como estábamos hablando ahorita, promover un “engagement” de una persona por una empresa y esa felicidad que le brinde trabajar y levantarse y decir oiga voy para esta empresa. Me parece demasiado importante y muchas de las culturas organizacionales de las empresas se enfocan solamente en otras de las dimensiones que podemos ver acá como el liderazgo, la misión, misión y los valores, el empoderamiento, la delegación, las relaciones interpersonales. Pero pienso que dejamos a un lado la comunicación y de un tiempo para acá nos hemos dado cuenta de que para poder establecer un liderazgo, unas relaciones interpersonales, un empoderamiento y una estrategia, la base de esto es la comunicación. Yo pienso que esa es la base para poder desarrollar las demás dimensiones que plantea este modelo”.

También durante la entrevista el segundo actor nos habla de que no hay una dimensión dentro del modelo menos importante que la otra y lo que comento fue lo siguiente “yo creería que como te decía una es como las más importante, pero pienso que en ella y en cada una de ellas va a recaer algo de la otra dimensión. Me parece que es un modelo que está demasiado completo y a su vez el tenerlo así de

completo no te permite como retirar o disminuir la importancia unas de las otras. Entonces para mí la verdad en ese modelo no existe una que tenga menor importancia que las demás. Que una sea la base para desarrollar las otras sí, pero que sea más importante creería que no”. Así bien el actor concluyo, que al modelo no le hace falta nada, donde menciona lo siguiente No, a mí me pareció que como te decía anteriormente es un modelo bastante completo y que digamos que las pequeñas descripciones que tiene desglosan los aspectos más importantes que deben estar dentro de él. No le agregaría nada mas

El tercer actor que es la dueña de un restaurante en la ciudad de Itagüí al serle presentado el modelo de clima y cultura organizacional tuvo ciertas opiniones respecto a este dónde aclara que para ella: “Es muy bueno para que todos los restaurantes no solo los grandes sino también los pequeños implementen dentro de sus restaurantes un ambiente sano.” Demostrando así que las dimensiones establecidas en el modelo SEM son aplicables en todo tipo de restaurante para poder dar una gestión eficiente del clima y la cultura organizacional.



También, durante la entrevista nuestro tercer actor nos comenta que dentro de su restaurante: “Hacemos un seguimiento a todos los procesos, motivando mucho al empleado que tenga un sentido de pertenencia para que así fluyan todos los procesos” Lo que conlleva a una manera de aplicación del modelo donde hay que tener presente que de cada dimensión hay que llevar un seguimiento de lo que se hace.

Además, nos aclara que su restaurante: “Tenemos también unos valores que los hemos inculcado mucho internamente. La calidad, el compromiso con nuestros clientes externos, internos y proveedores, la confianza y el respeto entre todas las personas.” Lo que nos lleva a que ya tienen establecidos unos valores, lo que confirma que la dimensión estrategia, misión, visión y valores es importante dentro de la conformación total del modelo propuesto en esta investigación.

Por último, con la dimensión de adaptabilidad, infraestructura y protocolos nos aclara que: “Ahora con el tema de la pandemia yo considero que debemos implementar no solo lo tengo yo, sino que lo debemos tener todos los restaurantes. Los protocolos que se deben de llevar ya que estamos viviendo una crisis mundial con el virus debemos tener unos protocolos

internos y no solo porque estamos en esta pandemia, si no que sea algo definitivo para poder tener mejor confianza y credibilidad con el tema de la alimentación que es tan delicado.” Lo que nos lleva a pensar en que esta dimensión además de acatar las normas actuales creadas por la pandemia no es temporal, si no que deben persistir para generar una seguridad en los consumidores al visitar sus establecimientos.

4. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

Para la identificación de los elementos de clima y cultura organizacional que aplican los restaurantes de la ciudad de Medellín, se pudo dar respuesta a la hipótesis planteada a la identificación de los elementos a través de la aplicación de la revisión de literatura en donde se encontraron esos elementos claves que los restaurantes aplican para los temas en cuestión. Y tal como lo plantean (Ostroff et al., 2012) se comprende que la cultura y el clima organizacional llevan consigo ciertas actitudes, comportamientos y el rendimiento que desembocan en los elementos que conforman a cada uno de los dos temas y deben ser tenidos en cuenta por todo tipo de restaurante.



En cuanto a la definición de las dimensiones para la creación de un modelo de cultura y clima organizacional en los restaurantes de la ciudad de Medellín en tiempos de incertidumbre, se puede afirmar que se cumplió la hipótesis planteada gracias a la aplicación del documento de análisis titulado capas de ritmo: como aprenden y siguen aprendiendo los sistemas complejos (Brand, 2018) el cual propone unos niveles que empiezan a definir la estructura de una adaptación de la civilización a los cambios que pueden surgir durante el tiempo desde los cambios rápidos y los cambios lentos en la cultura donde define estos niveles de la siguiente manera: Moda/Arte, Comercio, Infraestructura, Gobernanza, Cultura y Naturaleza, a partir de esto se establecieron 6 dimensiones que hacen parte del clima y cultura organizacional y como las mismas aportan significativamente al desarrollo y crecimiento de los restaurantes de la ciudad de Medellín.

Respecto al contraste de las dimensiones claves del modelo de clima y cultura organizacional con los actores privilegiados de restaurantes de la ciudad de Medellín, se cumplió la hipótesis planteada gracias a la aplicación de la entrevista semiestructurada en donde se encontró que los actores

privilegiados que fueron entrevistados encuentran que las dimensiones planteadas en el modelo SEM corresponden a una gestión eficiente del clima y la cultura organizacional y les interesa ya que puede ser un modelo aplicado no solo en sus restaurantes sino también en todos los restaurantes que quieran tomar el modelo sean grandes, medianos o pequeños ya que les ayudará a agregar valor a sus organizaciones desde una perspectiva de la gestión humana. Por lo tanto, como nos explica (Ginevičius & Vaitkūnaite, 2006) hay que entender las organizaciones como un ambiente multidimensional donde el perfecto funcionamiento de los procesos se encuentra en un trabajo conectado entre cada una de las dimensiones presentes dentro del modelo organizacional.

5. CONCLUSIONES

Los elementos claves para el clima y cultura organizacional se hacen algo obligatorio de implementar en los restaurantes ya que los mismos determinan el desempeño que tienen en cuanto a su actividad económica, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el ambiente, el trato digno son algunos de esos elementos que permiten a las organizaciones del sector de alimentos alcanzar las metas propuestas y



además tener rentabilidad y aspectos diferenciadores de los demás restaurantes.

Por otro lado, las dimensiones establecidas para el modelo hacen alusión a factores claves tanto del clima como la cultura organizacional, las mismas están conectadas entre sí, es decir, cada una depende de la otra para un correcto funcionamiento de la gestión humana de una organización, en este caso de los restaurantes. Así bien, cada una en si cuenta con un seguimiento que les permite a los restaurantes determinar el buen control de los procesos, permitiéndole encontrar una generación de valor agregado desde una perspectiva del clima y de la cultura organizacional.

De acuerdo con los actores privilegiados las dimensiones propuestas en el modelo de cultura y clima organizacional son de mucha importancia para el funcionamiento de los restaurantes, los mismos expresan que en la ciudad de Medellín no se tiene la mentalidad de ver un restaurante como empresa sino como un sitio para comer y que de alguna manera pequeños, medianos e incluso grandes restaurantes no cumplen con muchas de las dimensiones del modelo, por tal motivo validan que el modelo SEM, presentado en esta investigación puede influir significativamente en la gestión del clima y de la cultura organizacional.

En cuanto el planteamiento de esta investigación se tomará el tema de la relación que tienen el clima y la cultura en las estrategias empresariales y como esta estrategia es generadora de rentabilidad, productividad y diferenciación, siempre y cuando esté presente una cultura organizacional clara y un clima estable que permite el desarrollo de las personas y cumpla los objetivos de la estrategia.

Además, esta teoría facilita que la investigación se presente de manera adecuada y genere unos resultados esperados debido a que se siguen unos pasos establecidos por estos antecedentes temáticos.

Teniendo en cuenta los referentes mencionados se debe contar con unos métodos que permitan que se evidencie y se consiga información sobre cómo se presentan las relaciones entre empleados y jefes.

Además, tener en cuenta que ciertas características de las personas pueden hacer que el clima presentado en los restaurantes cambie y que con la cultura organizacional se presenta un ideal de comportamiento y relacionamiento entre las partes involucradas, es decir, entre todo el personal que trabaja en el restaurante y el público.



Esta investigación se realiza con objetivo de que en las empresas manejen un clima y una cultura que les permitan desarrollar las estrategias que tengan planteadas y genere unos métodos a seguir en todos los restaurantes en los que se están trabajando en la investigación, en este caso los restaurantes de la ciudad de Medellín y también para los que deseen replicarlos. En la ciudad de Medellín la cultura y el clima están siendo muy poco trabajado en el sector de alimentos.

Por lo anterior, invitamos a futuros estudiantes e investigadores a tomar acción y estudios en el tema de clima y cultura laboral en el sector de alimentos y restaurantes. También el tema de investigación puede ser aplicado a otros sectores por lo que invitamos a realizar estudios pertinentes, lo que permita que estos sean más productivos, rentables y les genere una diferenciación tomando acciones desde la gestión humana y la importancia de los empleados, colaboradores y directivos en estas tres metas.

6. REFERENCIAS

Aguerre, T. F. (s. f.). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque*

comparativo para México y Uruguay.

26.

Albarracín, E. J. G. (2011). *Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia.* 23.

Álvarez, J., & Flórez, L. M. (s. f.). *Clima organizacional en empresas colombianas.* 20.

Artiga, V. A., & Pujante, A. P. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de Documentación*, 5, 9-19.

Bayón, F. (2016). *Las metáforas de la organización de Morgan (1/2). Identificamos la Cultura de Empresa.* <https://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2016/06/09/las-metaforas-de-la-organizacion-de-morgan-12-identificamos-la-cultura-de-empresa/>

Brand, S. (2018). *Pace Layering: How Complex Systems Learn and Keep*



- Learning. *Journal of Design and Science*.
<https://doi.org/10.21428/7f2e5f08>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castillo, L. (2005). *Análisis documental*.
<https://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Codina, L. (2020). Revisiones bibliográficas sistematizadas en Ciencias Humanas y Sociales. 1: Fundamentos. En C. Lopezosa, J. Díaz-Noci, & L. Codina, *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1 (pp. 50-60). Universitat Pompeu Fabra.
<https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.05>
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82.
<https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288894>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 0(40).
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8810>
- Díaz, A. E. F. (2012a). *La cultura organizacional: Factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI*. 48. Editor. (2015, abril 1). Teoría del Clima Organizacional de Likert. *Zips del Conocimiento*.
<https://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>



- edukativos. (2006, noviembre 28).
Importancia de las teorías de la
administración. *Apuntes para
universitarios*.
<https://edukativos.com/apuntes/archives/186>
- ESAN. (2015). *Diagnóstico de la cultura
organizacional: ¿Qué técnicas puedo
aplicar?*
<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/diagnostico-cultura-organizacional-tecnicas-puedo-aplicar/>
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003).
Organizational Culture and
Effectiveness: Can American Theory
Be Applied in Russia? *Organization
Science*, 14(6), 686-706.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- García, M. G., & Ibarra, L. A. (2012).
Diagnóstico del clima organizacional.
http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html
- Ginevičius, R., & Vaitkūnaite, V. (2006).
Analysis of organizational culture
dimensions impacting performance.
*Journal of Business Economics and
Management*, 7(4), 201-211.
<https://doi.org/10.1080/16111699.2006.9636141>
- González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O.
(2008). Caracterización de la cultura
organizacional: Clima organizacional,
motivación, liderazgo y satisfacción
de las pequeñas empresas del Valle
de Sugamuxi y su incidencia en el
espíritu empresarial. *Pensamiento
& Gestión*, 25, 40-57.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An
Experimental Approach to the Study
of Autocracy and Democracy: A
Preliminary Note. *Sociometry*, 1(3/4),
292-300.
<https://doi.org/10.2307/2785585>



- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Lizarraga, A. (2018, agosto 13). *¿Se puede alcanzar un buen clima laboral en el sector restaurantero?*
<http://info.simetrical.com/blog/se-puede-alcanzar-un-buen-clima-laboral-en-el-sector-restaurantero>
- Martínez M., M. (2014). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 123.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4033>
- Mora, por À. (2020, julio 16). La cultura organizacional en medio del Covid-19. *Human Performance*.
<https://www.hpsconsultores.com/la-cultura-organizacional-en-medio-del-covid-19/>
- Morgan, D. L. (1997). *The Focus Group Guidebook*. SAGE Publications.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational Culture and Climate. En *Handbook of Psychology, Second Edition*. American Cancer Society.
<https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212024>
- Pérez, K., Quijano, S., Dolores, A., & Román, S. (2018). *Análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes*.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/clima-laboral-restaurantes.html>
- Prado, J. F. U. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.
- Quezada, J. C. M. (2015). *Análisis de la cultura organizacional en el restaurante magic, ubicado en la cabecera departamental de zacapa*. 71.
- Rabatté, D. (2016, marzo 16). *“El empirismo restaurantero y la cultura*



- organizacional en los restaurantes".
kouzinaaos.
<https://caoskouzina.wixsite.com/kouzinacaos/single-post/2016/03/17/%E2%80%9CEI-empirismo-restaurantero-y-la-cultura-organizacional-en-los-restaurantes%E2%80%9D>
Randstad. (2020). *Clima laboral en tiempos de coronavirus | Randstad Argentina*.
Randstad.
https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/clima-laboral-en-tiempos-de-coronavirus_494/
Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. 1, 16.
Salazar, M. J., & Velásquez, S. (2009). La influencia de la cultura y el clima organizacional en el recurso humano de la empresa. 24.
Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living With Multiple Paradigms the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060221>
Segredo, A. M., García, A., Cabrera, P., & Perdomo, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*.
<https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
Terence, D. X., & González, M. (2016, julio 6). *Evaluación de la cultura organizacional en el restaurante La Cocina*.
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/cocina.html>
Torcat, O. (2009). *Diccionario de administración de empresas* • GestioPolis. GestioPolis.
<https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>



Valda, J. C. (2013). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*.
<https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>

Vargas-Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista*

Electrónica Calidad en la Educación Superior, 3(1), 119-139.

<https://doi.org/10.22458/caes.v3i1.4>

36

Vásquez-Rivera, O. I. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: Una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80.